

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

з навчальної дисципліни «Менеджмент»
вибіркових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Облік і аудит

За темою № 12 - Самоменеджмент

Харків 2021

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 23.09.21 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.09.21 № 2

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 22.09.21 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол від 31.08.21 № 1

Розробники: Голова циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к. е. н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

Рецензенти:

1. Викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Викладач циклової комісії економіки та управління, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Пушкар О.І.

План лекцій:

- 12.1 Організація праці менеджера.
- 12.2 Техніка самоменеджменту.
- 12.3 Плани робочого часу та їх характеристика.
- 12.4 Документування управлінської діяльності.

Рекомендована література:

Основна

1. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с.
2. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. / І.І. Свидрук, Ю.І. Осік – Алма-Ата: «Бастау», 2017. – 360 с.
3. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: АМУ, 2015. 268 с.
4. Кондратюк Н.В. Менеджмент: практикум. Харків: ХНАУ, Смугаста типографія, 2016. 219 с.
5. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
6. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с
7. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія / О. О. Трут. – Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. – 420 с.
8. Управління бізнесом: [Навч.посібн]/ Т.І. Балановська, А.В. Троян - К.: НУБіП, 2019. - 401 с.
9. Управління організаційним розвитком підприємства: [Навч. посібн] / В. П. Горьовий, Ю.В. Біляк, М.О.Самофалова – К. : ЦП «Компринт», 2019. – 360с.
10. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
11. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
12. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.
13. Управління персоналом : підручник / Шубалий О.М. [та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О.М. ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

14. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.
15. Управління персоналом : підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] К.: КНЕУ: Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
16. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
17. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.
18. Управління бізнесом: [Навч. посібн]/ Т.І. Балановська, А.В. Троян - К.: НУБіП, 2019. - 401 с.
19. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / [уклад.: Дяків О.П., Островерхов В.М.]; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 287 с.
20. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
21. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
22. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик; Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. Одеса: ОНУ, 2016 . Ч. 1. 2016. 250 с.

Додаткова

23. Шоробура І.М., Долинська О.О., Практикум з менеджменту: [посібник]. Хмельницький: Цюпак, 2017. 285 с.
24. Щебліна І.О., Грибова Д.В., Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь: Вид. буд. Мелітоп. міськдрук, 2015. 479 с. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.
25. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник: 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.
26. Svydruk I. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph / scientific edited by M. Bezpartochnyi // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. – Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2020. – Vol. 2. – 317 p.
27. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с
28. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

29. Сорока П.М., Харченко В.В., Харченко Г.А. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією: [Навч.посібн]/ П.М. Сорока, В.В. Харченко, Г.А. Харченко. - К.: НУБіП, 2019. - 518 с.

30. Соціально-економічні аспекти управління розвитком та безпекою економічної системи України: колективна монографія / М. Ю. Барна, М. А. Кальницька, О. І. Клепанчук, І. О. Корчинський, Р. П. Підлипна, І. І. Свидрук, Б. Б. Семак, О. Г. Сидорчук, О. О. Трут, Ю. І. Турянський. — Львів : Вид-во ЛТЕУ, ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. — 502 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

31. <http://www.management.com.ua/qm.shtml> - концепція загального менеджменту якості.

32. <https://ekadrovik.mcfr.ua/>

33. <http://www.business-inform.net/main/>

34. <http://www.management.com.ua/>

Текст лекції

12.1 Організація праці менеджера.

Роль сучасного менеджера полягає не лише в проведенні дій і реагуванні на зовнішні події, які впливають на нього. Менеджер повинен сам активно впливати на ці події, актуалізуючи себе, свої здібності управляти собою й іншими людьми в будь-якій ситуації.

Менеджер – це людина, яка професійно виконує управлінські функції. Менеджер – це людина, яка повинна добитися результату для клієнта і своєї компанії, управляючи персоналом і використовуючи всі засоби, надані в його розпорядження.

Сьогодні використовують широке трактування терміна «менеджер» – керівник, працівник апарату управління, що займає постійну посаду, має повноваження у сфері ухвалення рішень з визначених видів діяльності організації.

Поняття «менеджер» вживають як організатор конкретних видів робіт у межах окремих підрозділів, програмно-цільових груп; керівник організації загалом або його підрозділів (відділень, відділів); керуючий підлеглими; адміністратор будь-якого рівня. Все частіше можна чути про ефективного менеджера. У зміст цього поняття різні науковці та економісти вкладають власне бачення (див. табл. 12.1).

Дж. Коллінз розглядав такі рівні менеджера:

1. високопрофесійний співробітник;
2. цінний член команди;
3. компетентний менеджер;
4. ефективний менеджер;
5. Керівник п'ятого рівня, який забезпечує винятково високі та тривалі

успіхи компаній, оскільки вони реалізуються не через особистий успіх у кар'єрі, а через найвищу мету – створення компанії світового рівня. Такі керівники поєднують найкращі людські якості, зокрема скромність і сильну професійну волю.

Таблиця 12.1

Трактування дефініції «ефективний менеджер»

Автор	Визначення
Джим Коллінз	Ефективний менеджер – це керівник, який цілеспрямовано прагне домогтися видатних результатів протягом тривалого часу і поєднує видатні людські якості (наприклад, скромність) і професійну волю.
Пітер Друкер	Ефективний менеджер – це керівник, який сам поважає людей, водночас усвідомлює, що його авторитет безпосередньо залежить від поваги його особистості співпрацівниками, а не від займаної посади.
Белбин Р. Мередит	Ефективного менеджера розглядають як спокійну й упевнену людину, яка надихає інших, схильна до інновацій і може працювати в умовах, що стимулюють розумову діяльність. Такий менеджер уміє вирішувати складні проблеми, результативно задіювати зусилля людей для роботи, оптимально організувати працю команди, має збалансований світоглядом на життя, сприймаючи всю картину загалом, помічаючи деталі.
Єфанова А.Г.	Ефективний менеджер – це цілісна особистість, певний образ, з якого можна брати приклад. Він знає, які цінності та мотиви є основою поведінки його підопічних. Ефективний менеджер надихає підлеглих, володіє секретом лідерства, мистецтвом вчасного й ефективного використання сили своєї харизми. Уміє бути і командуючим, і другом.
Іцхак Адізес	Ефективний керівник уміє об'єднати всіх потрібних спеціалістів та спрямувати їх на досягнення поставлених цілей. Він створює команду, здатну виконувати функції самостійно, без його нагляду.

Формування менеджера проходить три стадії: фахівець, управлінець, лідер.

Фахівець (спеціаліст) – працівник, який добре знає свою справу, захоплений професією.

Управлінець – уміє добре організувати робочі процеси, він уважний до персоналу, одним словом, це хороший менеджер на кожен день.

Лідер – особа, яка має власну концепцію розвитку, для її втілення

організовує та мобілізує весь персонал. Кожен керівник розвиває менеджерські якості, проходить всі три стадії або зупиняється на одній з них.

Обов'язки менеджера в організації:

1. Мобілізувати кожного працівника, згуртовувати всю команду для досягнення загальної мети: направляти людей, бути з ними в постійному контакті, оцінювати їхні досягнення.

2. Організовувати робочий процес, щоб отримати намічені показники: розподіляти обов'язки, делегувати повноваження, здійснювати контроль, своєчасно вносити корективи, проводити моніторинг.

3. Розвивати професійну самостійність кожного працівника і всієї команди: формувати й активізовувати команду, створювати атмосферу співпраці та взаємодопомоги, правильно використовувати наявні професійні навички підлеглих і стимулювати їхній розвиток.

Перед тим як приступити до роботи в організації менеджер повинен проаналізувати такі аспекти.

- Як робота відобразиться на: статусі, кар'єрі, компетенції, мотивації. Лідер Управлінець Фахівець Менеджер Критерії керівника Роль керівника Відповідальність Обов'язки керівника Стилі керівництва Повноваження

- Що зміниться: Сфера професійної компетенції? Рівень відповідальності та повноважень? Ступінь складності завдань і проектів? Відносини з командами й іншими менеджерами? Стиль управління?

- Що менеджер відчуває, що його приваблює, чого боїться? Менеджер проходить такі головні періоди особи (див. табл. 12.2):

1. Віковий інтервал 25-45 років, де домінує соціальна, емоційна енергія. Суть періоду – соціальна конкуренція, самовираження. Пріоритети: кар'єра або інше активне соціальне функціонування, розвиток емоційного інтелекту, реалізація знань і навиків, отриманих у період індивідуальності (до 25 років), вираження себе через професію, захоплення. Можливі крайні рішення на цьому життєвому етапі: дауншифтинг – відмова від активної кар'єри, «пошуки себе» поза соціумом; гіпертрофоване захоплення здоровим способом життя тощо.

2. Віковий інтервал 45-75 років. Домінує душевна енергія. Суть періоду – внутрішній розвиток (миру «продаємо» мудрість і знання). Пріоритети: самореалізація, розвиток душевної енергії, реалізація особистої місії. Отримання енергії відбувається завдяки внутрішньому, ментальному, емоційному (душевному), а також зовнішньому змісту. Статус досвідченого експерта та інвестора.

Можливі рішення на цьому життєвому етапі: маніпулювання людьми ради задоволення від процесу, продовження змагання як центра існування, надмірне захоплення «оздоровчими практиками». Для менеджера важливо з'ясувати для себе такі питання: причини, умови роботи на посаді менеджера (чи доведеться управляти створеною командою, чи треба буде налагоджувати роботу підрозділу, чи буде проводити глобальні зміни?); зіставлення списку переваг і втрат (що набуває і втрачає на новій посаді, від чого доведеться

відмовитися, які шанси на успіх?); перелік майбутніх дій і поведінки (як відстояти свої умови, чи здатний відмовитися, як розширити ділові контакти?).

Таблиця 12.2

Віковий період і найбільш притаманні характеристики згідно зі сферою інтересів

Сфера інтересів	Особистість у 25-45 років	Особистість у 45-75 років
Енергетичний стан	Енергії достатньо, але час від часу обов'язково потрібна «підзарядка»	Енергія і час – найцінніші ресурси. Використовувати дбайливо! «Заряджаємо батареї до того, як вони сядуть»
Персональний статус	Формування особи як цілісної структури. Самовираження. Уміння користуватися набутими навиками, використання відкритих можливостей. Домінування «треба»	Формування внутрішньої гармонії. Можливість реалізувати себе в різних сферах. Самореалізація. Розкриття глибинної суті професії та майстерності. Домінування «хочу»
Розвиток	Накопичення досвіду. Усвідомлений пошук, освоєння принципово нових знань і навиків (наприклад, тренінги)	Конвертація досвіду знань і навиків у якісно нові структури, тренінги, духовні практики, самоосвіта
Спілкування та емоції	Рівноправний обмін зі світом. З об'єкта спілкування перетворюємося на суб'єкт	Ділимося накопиченим, реалізовуємо суб'єктивність
Сімейний статус	Створення сім'ї. Виховання дітей. Вибір сімейного статусу – сім'я або індивідуалізм	Перехід сім'ї в нову якість. «Діти – дорослі, відпускаємо їх в світ». Бабусі і дідусі. Мудрі одинаки
Кар'єра	Зростання по службових сходах. Пошук і створення свого бізнесу. Стратегічні функції	Вершина кар'єри. Стратегічні і наглядові функції.
Статус в бізнесі	Стартап, підприємець, власник з управлінськими функціями	Власник з управлінськими функціями. Активний акціонер. Пасивний інвестор
Фінанси та заощадження	Відповідальне ставлення до фінансів. Помірно агресивне інвестування, інвестиційні фонди обов'язкові	Відповідальне відношення до фінансів. Велика увага до заощаджень. Консервативне (помірне) інвестування: диверсифікація, і ще раз диверсифікація»

Якщо менеджер прагне швидше освоїтися на новій посаді, то існує п'ять методів прискорити цей процес.

1. Налагодити контакти. Треба познайомитись зі всіма членами команди, провідними співробітниками суміжних підрозділів, клієнтами. З'ясувати, на що

вони розраховують, щоб скласти уявлення про роботу підрозділу і зможете сформулювати свої наміри.

2. Брати участь у житті колективу. Проводити збори та співбесіди, працювати за прийнятими у них правилами і методах, керувати повсякденною роботою.

3. Скласти програму дій. Визначити пріоритети, назрілі проблеми, невідкладні справи, запропонувати зібратися в неформальній обстановці, щоб зблизитись з людьми.

4. Заручитись підтримкою. Зустрічатись зі своїм безпосереднім начальником, тримати його в курсі справи, разом з ним аналізувати ситуацію, висловлювати йому свої сумніви, перевіряти себе. Якщо виділено час на передачу справ, то варто працювати в парі з колишнім менеджером підрозділу, розмежувавши ті функції, які потрібно виконувати спільно, і ті, які можна поділити. Опирайтесь на тих, хто ліпше всього володіє специфікою роботи відділу. Познайомитись з усіма допоміжними службами, вивчити порядок їхньої роботи.

5. Виявляти ініціативу. Треба пояснити співробітникам, які стоять перед ними задачі; обговорити з підлеглими, що підлягає обговоренню, а що приймається до виконання; оголосити свої перші рішення; вносити зміни в роботу відділу відповідно до завдань.

Перелік якостей успішного менеджера

Професійні якості Висока професійність; стратегічне мислення; генерація ідей; здатність ухвалювати рішення; відповідальність; високий рівень освіти, досвіду, компетентності у професії; прагнення до зростання; пошук нових форм і методів роботи, вміння планувати свою роботу; авторитетність і схильність до лідерства в колективі; прагнення до перетворень і здатність до ризику та інновацій; ерудиція; комунікабельність; ініціативність; енергійність; комп'ютерна грамотність; володіння іноземними мовами; уміння навчати інших

Ділові якості Уміння створити організацію, забезпечити її діяльність усім необхідним, ставити і розподіляти завдання, привернути на свою сторону людей, переконати в правильності власного погляду, швидко вибрати головне і сконцентруватися; прагнення до влади, сміливість, рішучість, безкомпромісність у відстоюванні своїх прав; здатність керувати своєю поведінкою, працівниками, взаєминами з навколишніми

Адміністративноорганізаційні якості Координація і контроль реалізації рішень; оперативність у вирішенні проблем; гнучкість стилю управління; уміння мотивувати, доводити справу до завершення, організовувати власний час і час працівників, формувати команду; здатність делегувати повноваження, адекватно відтворювати психологію команди, правильно реагувати (психологічна вибірковість); заряджати своєю енергією людей, активізувати їх; оптимально впливати на людей, контактувати з ними на основі індивідуальних

особливостей; ставити адекватні вимоги залежно від ситуації; схильність до організаторської діяльності; критичність та самокритичність

Соціальнопсихологічні якості Психологічна компетентність; управлінська культура; лідерські здібності; упевненість у собі; уміння керувати своєю поведінкою; уміння управляти емоціями в стресових ситуаціях; колегіальність; толерантність; оптимізм; переконливість; уміння управляти конфліктами; інтелектуальність; ораторські здібності, вміння виступати перед аудиторією; стресостійкість; почуття гумору; уміння створювати імідж; працездатність; спостережливість; організованість; самостійність; наполегливість; тактовність у взаємовідносинах з керівниками, колегами по роботі та підлеглими; уміння проводити навчання і виховання підлеглих

Моральні якості Патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; чесність; доброзичливість; почуття справедливості до людей і їхньої гідності; об'єктивність; воля; мужність

12.2 Техніка самоменеджменту.

У процесі роботи компанії важливе місце займає проведення оцінювання управлінської результативності та ефективності діяльності менеджерів, щоб отримати дані про управлінський потенціал керівника, успішність використання інструментів управління, оцінку роботи менеджерів не тільки з погляду поставлених перед ними завдань.

Світовими компаніями напрацьовано різні моделі для проведення оцінювання управлінської результативності та ефективності діяльності менеджера. Розглянемо найпоширеніші.

1. Модель управлінської результативності менеджера «6+1»

Важлива причина недостатньо високої управлінської результативності – нераціональний розподіл відповідальності менеджером. Найбільш фундаментальним принципом проектування ефективної управлінської роботи в компанії є забезпечення балансу між відповідальністю та повноваженнями. Для досягнення результативності діяльності, виявлення варіантів розподілу відповідальності серед персоналу, що є у підпорядкуванні менеджера, використовують модель управлінської результативності «6+1».

Ця модель визначає культуру результативності менеджера через визначення інтегрального вектора поведінки, позицій і установок персоналу організації.

Розподіл відповідальності визначає результат впливу на всі елементи системи управлінської результативності, формування та розповсюдження інформації, процес використання ресурсів, оцінювання, стимулювання і контролювання працівників.

2. Оцінювання організаційного дизайну управлінської роботи

В основу цієї концепції покладено принцип, згідно з яким управлінська

робота в компанії може вважатися спроектованою ефективно у випадку збігання суми показників діапазонів контролю та підтримки з сумою показників діапазонів відповідальності та впливу

Діапазон контролю (ДК) + Діапазон підтримки (ДП) = Діапазон відповідальності (ДВВ) + Діапазон впливу (ДВ).

Сутність видів діапазонів організаційного дизайну управлінської роботи наведено у табл. 12.1.

Таблиця 12.1

Діапазони організаційного дизайну управлінської роботи в організації

Вид діапазону	Характеристика
1. Діапазон контролю	Свідчить про раціональність використання ресурсів, які перебувають у розпорядженні та відповідальності менеджерів цих підрозділів. Головне запитання: «Яким обсягом ресурсів володіє менеджер?»
2. Діапазон відповідальності	Визначають набором альтернативних рішень, які впливають на показники результативності, які використовують для оцінювання досягнень менеджера. Головне запитання: «Скільки можливостей для гнучкості має менеджер з урахуванням використовуваних показників контролю його результативності?»
3. Діапазон впливу	Визначає ширину меж, в якій функціонує менеджер у процесі збору даних, пошуку нової інформації і впливу на деякі аспекти діяльності своїх колег. Головне запитання: «На кого за межами свого підрозділу менеджер повинен впливати для вирішення поставлених перед ним завдань?»
4. Діапазон підтримки	Визначають очікуваним рівнем сприяння, яке менеджер може отримати від людей в інших підрозділах компанії для вирішення поставлених перед ним завдань. Головне запитання: «Яку підтримку може отримати менеджер у випадку звернення за допомогою до інших?»

Управлінська робота менеджера має бути у балансі, як видно з моделі, перебувати посередині діапазону кожного з елементів організаційного дизайну управлінської праці.

Відсутність балансу породжує два типи ситуацій:

- до першого типу входять випадки, коли менеджери приймають на себе відповідальність за результат з критичним рівнем дефіциту потрібних для цього організаційних ресурсів ($ДК + ДП < ДВВ + ДВ$).

Спостереження за численними проявами подібних ситуацій засвідчують, що поступово у фокусі управлінської уваги таких менеджерів головну роль починають відігравати не досягнення результату, а збір доказів власної невинності за його відсутності. Збір контраргументів стає важливим елементом порядку денного менеджерів суміжних служб;

- другий тип ситуацій – відображає перший ($ДК + ДП > ДВВ + ДВ$). Це ситуації надлишку організаційних ресурсів, коли для менеджерів стає важливим не стільки досягнення результату, скільки те, щоб цей результат не

міг бути досягнутий без них.

Недовір'я, відсутність стратегічного діалогу, бюрократія, недостатня швидкість реагування на обставини, які змінюються, – характерні похідні від таких ситуацій.

Регулюючи усі діапазони, менеджери можуть змінювати дизайн своєї роботи, наближаючи його до оптимального.

3. Матриця «сфокусованість-енергійність»

Для проведення аналізу управлінської результативності важливо оцінити продуктивність власної роботи менеджера.

Ефективність дій менеджерів Х. Бруч і С. Гошал визначили наявністю двох якостей:

- сфокусованість на меті та цілях, тобто умінні бачити завдання від нуля й до його завершення;
- енергійність, яка здебільшого є результатом особистої відданості компанії.

На підставі підсумків дослідження роботи сотень керівників міжнародних компаній як інструмент структуризації типології менеджерів згідно з розглянутими критеріями створено матрицю «сфокусованість-енергійність», завдяки якій менеджерів поділяють на чотири категорії (див. рис. 4.3):

- Байдужі менеджери мають високий рівень фокусування, проте вкрай пасивні, оскільки виконують завдання впівсили (таких менеджерів 20%).
- Цілеспрямовані менеджери – це менеджери, яким притаманна висока енергійність, розвинене уміння зосереджуватися на вирішуваних завданнях і які досягають максимального результату (таких менеджерів 10%).
- Загальмовані менеджери – це менеджери, які недостатньо володіють обома якостями, слухняно виконують рутинні завдання, проте не здатні виявити ініціативу, часто гальмують вирішення важливих питань (таких менеджерів 30%).
- Менеджери, які розкидують енергію – це активні менеджери, які не відчують різниці між активною діяльністю та конструктивними діями, завдяки яким створюється нова цінність для компанії (таких менеджерів 40%).

Сфокусованість та енергійність у кожного менеджера повинні бути у рівновазі, оскільки наявність лише першої якості за відсутності другої призводить до байдужого ставлення або емоційного виснаження, в іншому випадку – до безцільного пошуку або провалу завдань.

Методи визначення та вимірювання сильних сторін менеджера

Розуміння сильних стрін (якостей і можливостей) менеджера дає змогу створити цілісне уявлення про власне життя, розвинути упевненість в собі, досягнути своїх цілей і цілей компанії, бачити напрям розвитку та перспективи кар'єрного зростання, створити оптимізм та відчуття реалізованості.

Усвідомлення сильних сторін менеджером допомагає їм досягати успіху в тому, що вони роблять, створює підґрунтя для виявлення талантів і подальшого їхнього розвитку, а розуміння слабких сторін – утримання їх під контролем.

Менеджер у процесі організації своєї праці повинен знайти ролі, які найбільше йому підходять, змодельовати способи застосування своїх талантів в управлінському житті.

Виокремлюють два головні підходи до розуміння та вимірювання сильних сторін менеджера:

1. Класифікація сильних сторін і чеснот К. Петерсона і М. Селігмана (VIA Classification of Strengths and Virtues). Завдяки застосуванню мозкового штурму, дискусій з учасниками психологічних конференцій, було виявлено і визначено 24 сильні сторони характеру, тобто механізми, які дають змогу менеджерам досягти чеснот (які вважають ключовими універсальними властивостями). Отже, сильні сторони (24 види) менеджера варто об'єднати в шість чеснот: мудрість, мужність, любов і гуманність, справедливість, помірність у діях, трансцендентність (поєднання зі Всесвітом).

У табл. 11.2 подано підсумок сильних сторін і чеснот відповідно до проведеного дослідження. Розподіл цих характеристик за категоріями досить суперечливий і залежить від багатьох обставин, в яких опиняється менеджер.

Таблиця 12.2

Сильні сторони та чесноти менеджера згідно з класифікацією К. Петерсона і М. Селігмана

Чесноти	Сильні сторони
Мудрість і знання	Цікавість. Інтерес до світу Любов до навчання Широта бачення, мудрість Цікавість й інтерес до світу Творчість, винахідливість, оригінальність Неупередженість, критичне мислення
Мужність	Відвага, безстрашність Наполегливість, завзятість, старанність Цілісність, достовірність, чесність Ентузіазм, вітальність, драйв
Любов і гуманність	Здатність кохати і бути коханим(-ою) Доброта, щедрість Соціальний інтелект, особовий інтелект, емоційний інтелект (розуміти почуття людей, власні відчуття, комфортно почувати себе з іншими)
Справедливість	Цивільна позиція, командний дух, лояльність Лідерські якості Чесність, безсторонність (ставитися до людей однаково)
Помірність у діях	Самоконтроль, саморегулювання Розсудливість, обережність Упокорювання, скромність Прощення, милосердя
Трансцендентність	Уміння цінувати красу та досконалість Духовність,

	відчуття сенсу, віра, покликання в житті Надія, оптимізм, націленість в майбутнє Подяка Гумор, веселість
--	--

Ця методика дає змогу виявити фірмові сильні сторони менеджера. Фірмові сильні сторони – це такі переваги, які співвідносяться з сьогоdnішніми відчуттями власного «я» і приносять радісне збудження у разі їхнього виявлення і використання.

Особистість може швидко досягнути дуже високого рівня в тому, що стосується її фірмових переваг, їй не терпиться їх застосувати, відчуваючи натхнення та внутрішню мотивацію, використовуючи їх.

У випадку виявлення фірмових сильних сторін менеджер може їх застосовувати в своїй роботі для досягнення власних цілей і цілей компанії.

Визначник сильних сторін Д. Кліфтона й Е. Андерсена (Gallup Strengths Finder).

Автори виявили 34 види найпоширеніших талантів/сильних сторін, які виявляються під час управлінської роботи менеджера. Згідно з цією концепцією головною сильною стороною особистості є таланти.

Талант – це природна модель думок, відчуттів або поведінки, яку можна застосувати в різних сферах діяльності або здатність щось робити. Таланти можуть бути об'єднані в теми, тобто в групи подібних талантів. Сильна сторона менеджера, на думку дослідників, – це здатність показувати постійні високі результати в вибраній сфері діяльності.

Сильні сторони виникають, коли таланти вже відшліфовані завдяки знанням та умінням. Повністю розвинені й адекватно застосовані сильні сторони приводять до досягнень і видатної майстерності.

В основу розвитку та застосування сильних сторін покладено принципи:

- 1) розуміння власних талантів;
- 2) цінування талантів і усвідомлення необхідності відповідальності за них;
- 3) розуміння своїх спонукань, з'ясування життєвих цілей, завдань (знати, чому варто робити саме це завдання);
- 4) налагодження дбайливих відносин;
- 5) уміння відкидати та не чіплятися за минулі успіхи;
- 6) уміння вправлятися в своїх талантах і застосовувати сильні сторони;
- 7) роз'яснення працівникам суті таланту та сильних сторін (що допоможе самому зрозуміти їх набагато ліпше).

Усвідомивши таланти та сильні сторони, менеджер повинен підібрати ті засоби, методи управління, що найкраще підійдуть йому в його організації праці. Процес дослідження сильних сторін (талантів) відбувається завдяки тестування, надаючи кожній сильній стороні вагові одиниці.

Визначник сильних сторін Д. Кліфтона й Е. Андерсена

Сильні сторони менеджера

1. Адаптивність (пристосування, гнучкість)
2. Активація (енергія, уміння взятися за справу і зробити її)
3. Аналітичне мислення (розуміння причин і наслідків, критичне мислення)
4. Віра (наявність глибоко укорінених цінностей, ідей, пошук сенсу життя)
5. Включеність (допомога іншим ставати цілісними й успішними)
6. Уява (креативність, оригінальність, пошук нових ідей і концепцій)
7. Гармонія (здатність знаходити точки зіткнення, уникнення конфліктів)
8. Дисципліна (організованість, уміння виконувати вчасно, порядок і структура)
9. Досягнення (наполегливість у досягненні цілей, продуктивність, задоволення від досягнутого)
10. Значущість (велике прагнення до визнання, напружена робота)
11. Індивідуалізація (сприйняття інших людей як осіб і визнання їхніх талантів)
12. Інтелект (уміння мислити в багатьох напрямках, інтелектуальні дискусії)
13. Інформація (активне накопичення знань, цікавість)
14. Виправлення (визнання проблем і здатність їх вирішити)
15. Комунікація (пояснення, уміння добре говорити)
16. Конкуренція (робота для досягнення успіху, бажання виграти)
17. Контекст (бачити історичні паралелі, об'єктивно оцінювати те, що відбувається)
18. Максималізм (збільшення особистого та групового рівня майстерності)
19. Навчання (отримання задоволення від навчання, зосередженість на поліпшенні)
20. Орієнтація на майбутнє (уміння бачити можливості, спонукання до дій інших)
21. Відповідальність (уміння виконувати обов'язки і зобов'язання)
22. Відносини (налагодження близьких відносин з людьми)
23. Позитивність (ентузіазм, оптимізм, збудження, стимулювання інших)
24. Послідовність (справедливість, заклопотаність питаннями добра та зла)
25. Розвиток (бачити потенціал в інших і допомагати їм його розвивати)
26. Розсудливість (ухвалення правильних рішень, розгляд усіх варіантів)
27. Керівництво (уміння справлятися з конфліктами та кризами, здатність нести відповідальність)
28. Самоствердження (упевненість в собі, незалежність мислення)
29. Зв'язність (з'єднання ідей або подій в осмислене ціле)
30. Стратегія (бачення плюсів і мінусів, розуміння ситуації загалом,

розроблення адекватного плану дій)

31. Сфокусованість (визначення пріоритетів, визначення напрямку, ефективність)

32. Дружелюбність (швидке налагодження контакту з людьми, створення груп, команд і відносин)

33. Впорядковування (організація, координація, визначення правильної комбінації людей і засобів)

34. Емпатія (розуміння інших, налагодження відносин підтримки)

За кожен з запропонованих сильних сторін потрібно нарахувати від 1 до 10 балів, об'єктивно ставлячись до наявних сьогодні переваг. Повне виявлення переваг оцінюють у 10 балів, а відсутність – у 0 балів. Для виявлення фірмових сильних сторін менеджер навпроти кожної виявленої сильної сторони, де проставлено найбільшу кількість балів, проводить додатковий аналіз, даючи відповідь на три питання. 1. Це насправді сильна сторона досліджуваного менеджера? 2. Чи подобається менеджеру використовувати цю якість? 3. Чи приходить у разі вибору цієї сильної сторони відчуття радості й приливу енергії? У випадку виявлення фірмових сильних сторін менеджер може їх застосовувати в своїй роботі для досягнення власних цілей і цілей компанії.

SWOT-аналіз.

Для визначення сильних і слабких сторін менеджера варто застосувати методологію SWOT-аналізу. Враховуючи оцінки якостей менеджера, управлінські ролі за визначенням Мінтцберга проводять дослідження сильних сторін і будують матрицю SWOT-аналізу (рис. 11.2.).

Сильні сторони	Можливості
Комунікабельність Відповідальність Професійна компетентність Вчасне виконання роботи Сила переконання Відкритість до співпрацівників Готовність до обговорення Впевнена манера тримати себе	Участь у громадських організаціях Представлення підприємства у зовнішньому середовищі Використання засобів комунікації для розширення клієнтської бази Звернення уваги на дослідження конкурентів Підтримка зв'язків із споживачами
Слабкі сторони	Загрози
Нерішучість Слабкі організаційні якості Відсутність самокритичності Слабка витримка Відсутність тактовності Несміливість Низька цілеспрямованість	Не підтримування зв'язків із постачальниками Нехтування участю у виставках, ярмарках Незацікавленість у додатковому укладанні угод, контрактів Недостатня участь у конференціях

Рис. 11.2. Матриця SWOT-аналізу менеджера

Усвідомлення сильних сторін і можливостей менеджером дає змогу створити цілісне уявлення про власне життя, розвинути 101 упевненість в собі, досягнути своїх цілей і цілей компанії, бачити напрям розвитку та перспективи кар'єрного зростання, створити оптимізм і відчуття реалізованості, створити підґрунтя для виявлення талантів і подальшого їхнього розвитку, а розуміння слабких сторін та загроз – утримання їх під контролем.

11.3 Плани робочого часу та їх характеристика.

Тайм-менеджмент (управління часом, від англ. time management) – сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних задач, проектів і календарних подій. У разі управління часом варто враховувати принцип ефективності (використання часу має відповідати основним принципам), принцип розумності (зробити більше завдяки скороченню витрат часу).

Тайм-менеджмент є частиною процесу оптимізації часу.

Процес оптимізації часу менеджера складається з трьох компонентів:

- 1) облік часу (реєстрація часу);
- 2) управління часом (аналіз, планування, розподіл часу, контроль для зменшення непродуктивних витрат);
- 3) укрупнення часу (засоби акумулювання часу у вигляді максимально великих і зв'язаних між собою блоків). П. Друкер дослідив, що досвідчені керівники не відразу намагаються вирішувати свої завдання.

Вони починають з аналізу свого часу, а не з планування, – спочатку продумують як розподілити свій час.

Потім намагаються контролювати час, найважливіший елемент якого полягає в скороченні непродуктивних витрат. Нарешті, вони зводять свій «особистий» час у максимально крупні та зв'язані між собою блоки.

Причини дефіциту часу такі: відсутність чітких планів, погана Цінності Ухвалення рішення План комунікацій, отримання інформації Виконання Цілі Контроль виконання організація обміну інформацією, брак чи неефективне визначення пріоритетності робіт, накопичення робіт і постійні доопрацювання, відсутність чи неефективне делегування завдань і повноважень, брак мотивації, постійний поспіх, метушливість, перевтома.

Об'єктивні чинники дефіциту часу: великий потік рутинних справ, непередбачені справи, поява термінових справ, робота з інформацією, для виконання якої потрібно великий обсяг часу, вплив «поглиначів часу» на ефективність роботи, часта зміна черговості робіт.

Основні причини перевантаження керівників: недостатня кваліфікація управлінського персоналу; невпорядкованість інформації; низький рівень механізації праці в керуванні; неорганізованість виробничих процесів; нечіткий розподіл прав і обов'язків; велика кількість нарад. Опитавши 2000 лідерів бізнесу, з'ясовано, що 87% опитаних судять про здібності людей до менеджменту по тому, наскільки добре вони проводять наради.

Газета «Wall Street Journal» опублікувала деякі дані щодо часу, який витрачають менеджери різних рівнів на проведення нарад:

- генеральний менеджер (президент) – у середньому 17 год. в тиждень;
- виконавчий директор – у середньому 23 год. в тиждень;
- менеджери середнього рівня – в середньому 11 год. в тиждень.

Менеджери, які брали участь в опитуванні, сказали, що 56% нарад, у яких вони взяли участь, були результативними, 25% нарад можна було замінити телефонною розмовою чи службовою запискою.

Прокрастинація – термін, який характеризує відволікання менеджером на зайві речі.

Поглиначі часу (хронофаги) – це відволікаючі чинники на робочому місці.

До таких поглиначів часу належать: повільність у роботі, відкладання справ «на потім», наприклад, телефонні дзвінки в особистих справах чи інших справах, що не пов'язані з роботою; спілкування в мережі Інтернет; візити, яких можна було б уникнути; «перекури» і перерви на каву; нерішучість у ділових питаннях; проблеми з технічними засобами; нав'язані ззовні масові заходи; часта зміна черговості робіт; даремні дискусії на роботі; надмірна офісна бюрократія; невміння слухати інших тощо.

Усунення поглиначів часу можливе за умови виконання зазначених етапів:

- 1) чітке та регулярне планування часу, потрібне для виконання справ;
- 2) оптимізація планів із врахуванням розроблених методів і принципів управління часом;
- 3) контроль виконання завдань, фіксація усієї виконаної роботи протягом дня;
- 4) концентрація уваги на проведенні ефективної роботи й усуненні недоліків;
- 5) формування звички до ефективності та самодисципліни.

Завдання управління часом охоплюють таке: аналізувати ефективність організації своєї роботи, виявляти вузькі місця; ефективно формулювати мету та задачі для себе і навколишніх; погодити своє управління часом з управлінням часом інших людей, делегувати і поділяти задачі; раціонально планувати свій робочий і вільний час; успішно протистояти перешкодам на шляху до мети; ефективно організувати своє робоче місце; ефективно використовувати наради і спілкування.

Для ефективного управління часом треба враховувати певні правила.

Правила початку дня:

- починати день з позитивним настроєм;
- розпочинати роботу в той самий час;
- повторний огляд плану дня;
- вирішивши перше завдання, створіть собі гарний настрій, нагородіть себе чимось приємним;
- ранком потрібно займатись важливими та складними завданнями.

Правила проведення дня:

- фіксувати терміни виконання завдань;
- відхиляти додатково виникаючі невідкладні проблеми (уміння казати «ні»);
- уникати незапланованих імпульсивних дій, вести розмірений темп;
- робити паузи між справами, приділяти час для себе (хоча б 1 год.);
- виконувати невеликі однорідні справи серіями.

Правила завершення робочого дня:

- максимально завершити розпочате;
- провести контроль результатів;
- скласти план наступного дня;
- вирушаючи додому залишити справи на роботі й створити позитивний настрій (можна визначити найважливішу позитивну подію дня).

Виділяють такі інструменти планування особистої праці менеджера.

1. Календар-щотижневик: - записна книжка і блокнот (не розграфлені), листи паперу, розграфлені відповідно до основних напрямів роботи; - настільний календар-щотижневик. Переваги: видно весь тиждень, багато місця для кожного дня. Недоліки: непереносний, немає головних тижневих орієнтирів та виділення важливих справ дня.

2. Органайзер - щоденник особистої роботи, записна книжка, яка складається з декількох розділів.

3. Електронна записна книжка.

4. Комп'ютерні системи організації праці. Вони допомагають вирішувати такі завдання:

- «календарне планування» заходів на рік, квартал, місяць, тиждень, день з контролем досягнення результатів;
- «документообіг» - автоматизоване виготовлення, запис, пошук і друкування вхідної і вихідної інформації (причому пошук інформації організований за сукупністю реквізитів: назва, дата, прізвище, підприємство);
- «довідник»: містить адреси та телефони юридичних і фізичних осіб з можливістю їхнього автоматизованого пошуку;
- «калькулятор»: забезпечує арифметичні логарифмічні дії в процесі роботи.

Види планування особистої роботи менеджера

Планування особистої роботи менеджера означає підготовку до реалізації цілей і структурування часу, планування щоденної роботи, завдань і результатів. Ефективність планування пов'язана з безперервністю, яка припускає плановий початок у використанні часу і дає змогу відпочити після роботи, зібратися з силами для успішного продовження діяльності.

Чинники, які впливають на процес планування особистої роботи менеджера:

- 1) збільшення масштабу задач, їхньої комплексності;
- 2) зростаюче значення часу. Якщо підприємство збирається налагодити випуск якоїсь продукції раніше за конкурентів, то воно повинно вкласти у

відповідні терміни, які передбачені в планах;

3) обмеженість ресурсів. План треба розробити так, щоб використання обмежених ресурсів було оптимальним, щоб ресурсами можна було маневрувати;

4) врахування витрат, капітальних вкладень, їхня рентабельність. Проект є непродуктивним доти, доки продукція не буде реалізована. Тому необхідно передбачити усі шляхи якомога ранішого прибутку. Ця обставина ще раз засвідчує необхідність суворого дотримання плану;

5) збільшення елемента ризику в реалізації цілей організації;

6) непередбачені ситуації. Для проведення ефективного планування роботи менеджера потрібно уміти планувати свій час.

Планування часу може бути:

- індивідуальне чи колективне (для групи, підрозділу, корпорації);
- чітке чи інтуїтивне;
- стратегічне (довгострокове, перспективне, 3-5 років і більше).

Розподіляється час для реалізації значних життєвих цілей: отримання освіти, просування до певної посади тощо;

- тактичне (середньострокове, 1-3 роки). Фіксується розподіл часу на вирішення більш конкретних задач, найперше виробничого характеру;

- оперативне чи поточне (3 місяці, 1 місяць, декада, тиждень, план «на сьогодні», «на завтра»).

Рівні планування часу менеджера:

- 1) поточні справи – дні;
- 2) поточні проекти – тижні та місяці;
- 3) коло обов'язків – різна тривалість;
- 4) найближчі 1-2 роки;
- 5) п'ятирічна перспектива;
- 6) життя.

Кожен менеджер повинен вибирати найвідповідніший для себе спосіб планування часу. Г. Архангельський, розробник техніки контекстного планування, визначив такі її елементи.

- Виявити типові «кайроси» (сукупність умов, сприятливих для виконання завдань). Типові «кайроси»: місце (в банку, в автосервісі, у філії), людина або група людей (під час розмови з ..., на засіданні правління), внутрішні обставини (коли хочеться/не хочеться працювати, під час припливу натхнення), зовнішні обставини (коли шеф буде в гарному настрої, коли нарешті приймуть закон про...).

- Створити списки відповідних задач, які прив'язані до цих «кайросів».
- Переглядати ці списки у випадку наближення «кайросів».

Менеджер стикається з такими видами завдань у процесі своєї діяльності:

- жорсткі завдання – завдання, які прив'язані до конкретного моменту часу (зустрічі, презентації тощо);

- гнучкі завдання – завдання, які не прив'язані до жорсткого періоду часу

(дізнатись час презентації);

- бюджетовані завдання – великі пріоритетні задачі, в яких немає жорсткого періоду часу виконання, які потребують достатньо великого ресурсу часу (підготовка до презентації – 2 год.).

Така класифікація дає змогу оптимально поєднувати жорстке та гнучке планування. Пріоритетними можуть бути такі типи завдання:

1) невідкладні – критично значимі для головних бізнес-процесів, життєво важливі;

2) уточнювальні – завдання, виконання яких потребує дуже багато часу, однак задає подальший порядок дня (уточнити необхідність особистої зустрічі тощо). Пріоритетність виконання завдання: спочатку виконують уточнювальні завдання, потім – невідкладні, і в кінці (якщо залишається час) – всі решта.

У кожній з головних сфер діяльності менеджера можна виділити певні завдання. Завдання формуються шляхом дроблення цілей на конкретніші частини. Перелік завдань є основою для поточного планування діяльності керівника.

Модель природного планування передбачає п'ять стадій виконання завдання: визначення цілей і принципів, стандартів і цінностей, критичних складових місії, критеріїв ухвалення рішень, меж діяльності; формування картини кінцевого результату; мозковий 122 штурм, пошук альтернатив; організація дій; визначення наступних дій.